



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**IKLIM ORGANISASI DAN PERKAITANNYA DENGAN  
PRESTASI KERJA PEGAWAI PERUNDING  
PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (NPC)**

**DZULKIFLI SIPON**

**FPP L 1996 11**

**IKLIM ORGANISASI DAN PERKAITANNYA DENGAN  
PRESTASI KERJA PEGAWAI PERUNDING  
PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (NPC)**

**Oleh**

**DZULKIFLI SIPON**

**Projek Yang Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada  
Syarat Untuk Mendapatkan Ijazah Master Sains di Pusat Pengembangan  
dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia.**

**Januari 1996**



**IKLIM ORGANISASI DAN PERKAITANNYA DENGAN  
PRESTASI KERJA PEGAWAI PERUNDING  
PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (NPC)**

**Oleh**

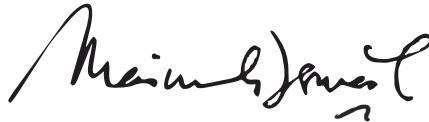
**DZULKIFLI SIPON**

**Projek Yang Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada  
Syarat Untuk Mendapatkan Ijazah Master Sains di Pusat Pengembangan  
dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia.**

**Januari 1996**



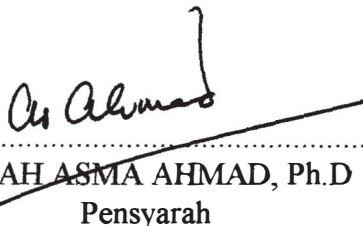
Adalah disahkan bahawa saya telah membaca kertas projek ini yang bertajuk “Iklim Organisasi dan Perkaitannya Dengan Prestasi Kerja Pegawai Perunding Perbadanan Produktiviti Negara (NPC)” oleh Dzulkifli bin Sipon dan berpendapat kertas ini adalah memuaskan dari segi skop, kualiti dan persembahan sebagai memenuhi syarat keperluan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).



HAJAH MAIMUNAH ISMAIL, Ph.D

Pensyarah

Jabatan Pendidikan Pengembangan  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia  
(Penyelia)



HAJAH ASMA AHMAD, Ph.D

Pensyarah

Jabatan Pendidikan Pengembangan  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia  
(Penyelia)



HAJI TURIMAN SUANDI, Ph.D

Pensyarah

Jabatan Pendidikan Pengembangan  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia  
(Pemeriksa)

Tarikh : 26 Januari 1996

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur saya ke hadrat Allah (S.W.T) kerana dengan limpah kurnia-Nya, dapatlah saya menyempurnakan projek penyelidikan ini. Dengan perasaan syukur, saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada Dr. Maimunah Ismail selaku penyelia pertama dan kepada Dr. Asma Ahmad selaku penyelia kedua yang telah memberikan nasihat, bimbingan, perangsang dan pandangan yang membina bagi menyempurnakan projek ini.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada semua pensyarah yang mengajar kursus kursus dalam program Master Sains ( Pembangunan Sumber Manusia ) khususnya kepada Profesor Madya Dato' Dr. Mohd Nasir Ismail, Profesor Madya Dr. Abu Daud Silong, Profesor Madya Dr. Aminah Ahmad, Dr. Bahaman Abu Samah dan Dr. Turiman Suandi kerana telah memberikan pengetahuan yang praktikal dan telah mendedahkan pengalaman pembelajaran yang sungguh bernilai kepada saya sepanjang mengikuti program Master Sains.

Saya ingin mengambil kesempatan di sini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Tuan Hj. Ismail Adam, Ketua Pengarah, Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) yang memberikan kebenaran kepada saya bagi mengikuti program Master Sains di Universiti Pertanian Malaysia dan kerana turut membenarkan kajian ini dijalankan di NPC. Ribuan terima kasih dirakamkan juga kepada semua responden (Pegawai Perunding NPC) yang telah memberikan kerjasama menyeluruh untuk melengkapkan soal selidik dengan ikhlas dan tepat.

Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Cik Zaiton Hassan yang membantu dalam memproses data dan kepada rakan seperjuangan yang turut memberikan bantuan, panduan dan sokongan moral sepanjang sesi pembelajaran dan penyediaan projek ini.

Penghargaan paling istimewa dan perasaan terhutang budi ditujukan khusus kepada isteri, Sharifah Shamshiah Syed Ali dan anak-anak, Puteri Nur Syahirah, Puteri Nur Diyana, Muhammad Syazwan dan Puteri Nur Syafiqah yang telah berkorban dengan penuh kesabaran, bertimbang rasa, mencetuskan dorongan yang penuh bermakna dan menyemarakkan nilai perjuangan dalam kehidupan saya sepanjang mengikuti program Master Sains.

Akhirnya, kepada semua yang terlibat dalam menyempurnakan projek ini sama ada secara langsung atau tidak langsung, semoga Allah (S.W.T) membalas jasa mereka dengan kebaikan yang berkekalan.

## KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN.....	iv
SENARAI JADUAL.....	x
SENARAI RAJAH.....	xi
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiv

### BAB

<b>I</b>	<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
	Pengenalan.....	1
	Latar Belakang Kajian.....	2
	Pernyataan Masalah.....	9
	Objektif Kajian.....	10
	Kepentingan Kajian.....	11
	Skop Kajian.....	12
	Limitasi Kajian.....	13
	Definisi Operasional.....	14
<b>II</b>	<b>SOROTAN LITERATUR.....</b>	<b>17</b>
	Pengenalan.....	17
	Kepentingan Konsep Iklim Organisasi.....	18
	Konsep Iklim Organisasi.....	21
	Pendekatan Kajian Iklim Organisasi.....	24
	Kajian Utama Iklim Organisasi.....	26
	Dimensi Iklim Organisasi.....	31
	Persepsi.....	34
	Konsep Persepsi.....	34
	Peranan Persepsi dalam Kajian Iklim Organisasi.....	36

Prestasi Kerja.....	36
Penilaian Prestasi Kerja.....	37
Dimensi Iklim Organisasi yang digunakan dalam Kajian.....	40
Struktur.....	40
Tanggungjawab Individu.....	42
Ganjaran.....	42
Piawai Prestasi.....	44
Sokongan.....	45
Perhubungan.....	46
Identiti.....	46
Hipotesis.....	47
Rumusan.....	48
<b>III METODOLOGI KAJIAN.....</b>	<b>49</b>
Reka Bentuk Kajian.....	49
Kawasan Kajian.....	51
Populasi Kajian.....	51
Prosedur Pemilihan Sampel.....	52
Peralatan Kajian.....	54
Pengumpulan Data.....	59
Analisis Data.....	61
<b>IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN.....</b>	<b>63</b>
Ciri dan Latar Belakang Responden.....	63
Ciri Demografi Responden.....	64
Persepsi Responden terhadap Iklim Organisasi NPC.....	70
Persepsi Responden terhadap Iklim Organisasi Keseluruhan NPC.....	71
Persepsi Responden terhadap Dimensi Iklim Organisasi NPC.....	72



Persepsi Responden terhadap Item	
Dimensi Iklim Organisasi NPC.....	75
Dimensi Struktur.....	75
Dimensi Tanggungjawab Individu.....	77
Dimensi Ganjaran.....	79
Dimensi Piawai Prestasi.....	81
Dimensi Sokongan.....	84
Dimensi Perhubungan.....	86
Dimensi Identiti.....	87
Persepsi Responden terhadap Prestasi Kerja.....	89
Prestasi Kerja Keseluruhan.....	89
Kriteria Prestasi Kerja.....	90
Analisis Perkaitan.....	92
Perkaitan di antara Iklim Organisasi dengan	
Prestasi Kerja Pegawai Perunding NPC.....	93
Perkaitan di antara Dimensi Iklim Organisasi dengan	
Prestasi Kerja Pegawai Perunding NPC.....	94
Pengujian Hipotesis.....	97
<b>V RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI</b>	
<b>DAN CADANGAN.....</b>	<b>101</b>
Ringkasan.....	101
Latar Belakang Kajian.....	102
Objektif Kajian.....	104
Metodologi Kajian.....	104
Rumusan Hasil Kajian.....	106
Maklumat Latar Belakang Responden.....	106
Persepsi terhadap Iklim Organisasi NPC.....	107
Persepsi terhadap Prestasi Kerja	
Pegawai Perunding NPC.....	109

Perkaitan di antara Iklim Organisasi dengan	
Prestasi Kerja Pegawai Perunding NPC.....	110
Pengujian Hipotesis.....	112
Implikasi.....	114
Cadangan-cadangan Bagi Kajian akan datang.....	116
<b>BIBLIOGRAFI.....</b>	<b>118</b>
<b>LAMPIRAN A.....</b>	<b>124</b>

## SENARAI JADUAL

		Muka Surat
Jadual		
1	Pemeringkatan Skor Dimensi Iklim Organisasi NPC.....	57
2	Bilangan Sampel dan Kadar Pemulangan Borang Soal Selidik.....	61
3	Taburan Responden Mengikut Jantina.....	64
4	Taburan Responden Mengikut Umur.....	65
5	Taburan Responden Mengikut Taraf Jawatan.....	66
6	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi.....	67
7	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat.....	68
8	Taburan Responden Mengikut Tempat Bertugas .....	69
9	Taburan Responden Mengikut Tempoh Bertugas di Direktorat atau Cawangan Wilayah Sekarang.....	70
10	Persepsi terhadap Iklim Organisasi Keseluruhan NPC.....	72
11	Persepsi terhadap Dimensi Iklim Organisasi NPC.....	73
12	Persepsi terhadap Dimensi Struktur.....	76
13	Persepsi terhadap Tanggungjawab Individu.....	78
14	Persepsi terhadap Dimensi Ganjaran.....	80
15	Persepsi terhadap Dimensi Piawai Prestasi.....	82
16	Persepsi terhadap Dimensi Sokongan.....	85
17	Persepsi terhadap Dimensi Perhubungan.....	87
18	Persepsi terhadap Dimensi Identiti.....	88
19	Persepsi terhadap Prestasi Kerja Keseluruhan.....	90
20	Persepsi terhadap Kriteria Prestasi Kerja.....	91
21	Pekali Korelasi di antara Dimensi Iklim Organisasi Dengan Prestasi Kerja Pegawai Perunding NPC.....	95
22	Hasil Ujian t bagi Pembolehubah Terpilih.....	98

## SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
1 Kerangka Teoritis Kajian.....	50

Abstrak projek yang dikemukakan kepada Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapat Ijazah Master Sains.

## **IKLIM ORGANISASI DAN PERKAITANNYA DENGAN PRESTASI KERJA PEGAWAI PERUNDING PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (NPC)**

**OLEH  
DZULKIFLI SIPON**

**Januari 1996**

Penyelia : Dr. Maimunah Ismail

Dr. Asma Ahmad

Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan.

Kajian ini bertujuan untuk menentukan perkaitan di antara iklim organisasi dengan prestasi kerja pegawai perunding Perbadanan Produktiviti Negara (NPC). Seramai 92 orang pegawai perunding yang terdiri daripada pegawai perunding tingkatan biasa dan pegawai perunding tingkatan kanan yang dikategorikan dalam Gred E3 (Pegawai Latihan - Kumpulan Pengurusan dan Profesional) menurut skim perkhidmatan Sistem Saraan Baru (SSB) dipilih sebagai sampel kajian melalui kaedah persampelan stratifikasi.

Kajian menggunakan soal selidik berstruktur yang ditadbir sendiri oleh responden sebagai peralatan kajian. Kajian mendapati responden menganggap iklim organisasi NPC adalah pada tahap sederhana dan prestasi kerja pegawai perunding adalah pada tahap tinggi. Iklim organisasi didapati mempunyai perkaitan positif yang lemah dengan prestasi kerja pegawai perunding NPC. Hasil kajian ini adalah hampir sama dengan beberapa kajian yang dijalankan di Barat. Ini menunjukkan bahawa

penemuan kajian mengenai iklim organisasi dan perkaitannya dengan prestasi kerja tidak banyak berbeza sama ada kajian tersebut dijalankan di Barat atau di dalam organisasi tempatan.

Kajian menunjukkan dimensi piawai prestasi mempunyai perkaitan positif yang sederhana dengan prestasi kerja pegawai perunding NPC. Kajian ini juga menunjukkan bahawa prestasi kerja pegawai perunding NPC boleh dipertingkatkan melalui penetapan piawai prestasi yang jelas dan mencabar yang ditetapkan bersama oleh pegawai perunding NPC dan penyelia mereka.

Kajian mencadangkan pengurusan NPC perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap dimensi ganjaran di samping menumpukan usaha bagi menambahbaikkan dimensi struktur, tanggungjawab individu, piawai prestasi ganjaran, sokongan, perhubungan dan identiti.

Kajian ini juga mencadangkan supaya kajian seterusnya dijalankan untuk membandingkan persepsi terhadap iklim organisasi dan prestasi kerja di antara pengurus peringkat pertengahan di dalam sektor swasta dengan pengurus peringkat yang sama di dalam sektor awam. Adalah juga dicadangkan kajian akan datang menggunakan perspektif kajian budaya organisasi bagi mempertingkatkan kefahaman mengenai perkaitan di antara iklim organisasi dengan prestasi kerja.

Abstract of Project submitted to the Center for Extension and Continuing Education, Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master Of Science.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB  
PERFORMANCE OF CONSULTANTS AND SENIOR CONSULTANTS OF  
NATIONAL PRODUCTIVITY CORPORATION (NPC)**

**By**  
**DZULKIFLI SIPON**  
**January 1996**

Supervisors : Dr. Maimunah Ismail  
Dr. Asma Ahmad

Faculty : Center for Extension and Continuing Education.

This study was conducted to determine the nature of relationship between organizational climate and job performance of consultants and senior consultants of National Productivity Corporation (NPC). A total of 92 respondents consisting of consultants and senior consultants categorised under Grade E3 (Training Officer - Management and Profesional Group) New Remuneration Scheme (NRS) were selected by using the stratified sampling method.

The study used self-administered structured questionnaire as the research instrument. It discovered that the respondents perceived the level of organizational climate of NPC and the level of job performance of respondents as moderate and high respectively. Organizational climate was found to have a positive and weak relationship with job performance. The finding appeared to match quite closely with some of such studies in the

West, suggesting that studies on organizational climate and its relationship with job performance were not different whether they were conducted in the West or in local organization.

The study found that performance standard was positively and moderately related with the respondent's job performance. The study also found that job performance of the respondents could be enhanced through the formation of clear and challenging performance standard that were determined by the respondents and their respective supervisor.

The study suggested that management of NPC should concentrate on enhancing the reward dimension whilst improving the structure, individual responsibility, performance standard, support, warmth and identity dimensions of the organizational climate.

The study recommended that future related studies should be conducted to compare the perception on organizational climate and job performance between middle level managers from both the public and private sectors. It is also recommended that future studies incorporate the organizational culture perspective to enhance the understanding on the relationship between organizational climate and job performance.



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Pengenalan**

Iklim organisasi merupakan salah satu topik penting dan kontroversi yang menarik minat ramai pengkaji dan pakar dalam bidang gelagat organisasi. Banyak kajian tentang iklim organisasi telah dijalankan di Barat. Iklim organisasi telah dikaji sebagai pembolehubah bebas, pembolehubah perantara dan pembolehubah bersandar. Iklim organisasi merupakan konsep yang penting kerana ia mempunyai perkaitan langsung atau tidak langsung dengan faktor organisasi seperti produktiviti (Schneider, 1990; Kopelman, Brief dan Guzzo, 1990), kepuasan kerja (Kacskas dan Kirk, 1968; Schneider, 1972), prestasi kerja (Lawler, Hall dan Oldham, 1974; Ostroff, 1993), komitmen organisasi (Decotiis dan Summers, 1987), tingkah laku dan sikap (Ostroff, 1993), keberkesanan organisasi (Nash, 1994), perubahan organisasi (Schneider, Gunnerson dan Jolly, 1994).

Iklim organisasi ialah satu set ciri yang menerangkan tentang sesebuah organisasi dan membezakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Secara relatifnya, ciri tersebut kekal pada sepanjang masa dan mempengaruhi tingkah laku individu di dalam sesebuah organisasi (Forehand dan Gilmer, 1964).

Iklim organisasi mempunyai ciri tertentu yang membezakan konsep tersebut dengan konsep yang lain. Joyce dan Slocum (1979) menghuraikan empat ciri iklim organisasi.

Pertama, iklim organisasi bersifat persepsi dan psikologi sama ada merujuk kepada iklim organisasi sesuatu bahagian atau sesebuah organisasi. Kedua, iklim organisasi bersifat abstrak. Ketiga, oleh kerana iklim organisasi bersifat persepsi dan abstrak, ia tertakluk kepada prinsip yang sama seperti konsep psikologi yang lain. Keempat, iklim organisasi bersifat deskriptif dan bukan bersifat penilaian. Kebanyakan kajian iklim organisasi memerlukan responden menyatakan dengan secara deskriptif mengenai beberapa dimensi organisasi dan tidak memerlukan responden menilai sama ada dimensi tersebut adalah baik atau sebaliknya.

Dari segi metodologi kajian, Payne (1990) menerangkan bahawa status tentang iklim organisasi tidak boleh ditentukan kecuali ramai individu bersetuju terhadap beberapa dimensi organisasi yang mewujudkan iklim organisasi tersebut. Jika semua atau ramai individu bersetuju terdapat beberapa ciri persekitaran kerja yang sesuai dengan rangka pemikiran mereka, barulah wujud satu darjah persetujuan persepsi yang tinggi tentang iklim organisasi sesebuah organisasi. Walaupun terdapat perdebatan dan perbincangan tentang konsep dan metodologi kajian iklim organisasi, iklim organisasi telah diterima sebagai satu konsep penting dalam bidang gelagat organisasi.

Konsep iklim organisasi juga telah menjadi tumpuan ahli psikologi dan pengurus sumber manusia. Sejak kebelakangan ini, beberapa pengkaji tempatan telah menjalankan kajian tentang iklim organisasi dan perkaitannya dengan prestasi kerja di beberapa organisasi tempatan.

### **Latar Belakang Kajian**

Di sektor awam, kerajaan Malaysia telah memperkenalkan banyak program yang bertujuan mempertingkatkan produktiviti dan kualiti serta prestasi kerja kakitangan. Pada 1980an antara program yang telah

diperkenalkan bagi mempertingkatkan prestasi kerja kakitangan sektor awam ialah Program Khidmat Cemerlang, Sistem Kad Perakam Waktu, Tanda Nama, Kepimpinan Melalui Tauladan, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja, Pengurusan Melalui Mesyuarat, Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja (Mingguan Malaysia, 26 Julai, 1987).

Salah satu daripada program yang turut dilaksanakan bagi mempertingkatkan produktiviti perkhidmatan awam ialah Gerakan Budaya Kerja Cemerlang (GBKC). Menurut Sujaidi dan Muhammad (1993), Gerakan Budaya Kerja Cemerlang di sektor awam yang dilancarkan oleh YAB Perdana Menteri Malaysia di INTAN, Bukit Kiara pada 27hb November 1989 mempunyai beberapa objektif. Antara objektif tersebut adalah untuk mempertingkatkan semangat bekerja bagi melahirkan budaya kerja cemerlang, menanamkan rasa kekitaan, kecintaan dan setia kawan di dalam sesebuah organisasi.

Pada 1990an, beberapa usaha telah dijalankan bagi mempertingkatkan produktiviti perkhidmatan awam dan prestasi kerja kakitangan sektor awam. Usaha ini termasuk mengkaji semula perkhidmatan atau amalan tidak produktif yang menjadi penghalang kepada pencapaian hasil kerja yang bermutu. Penghalang ini wujud dalam bentuk peraturan, sistem, prosedur dan cara bekerja yang tidak berkesan (Ahmad Sarji, 1991). Usaha bagi mempertingkatkan produktiviti dan kualiti organisasi serta prestasi kerja kakitangan sektor awam memerlukan pendekatan menyeluruh dan sokongan padu daripada pengurusan atasan sesebuah organisasi.

Faktor-faktor kritikal yang dikenal pasti dapat memantapkan usaha ke arah peningkatan produktiviti dan kualiti sesebuah organisasi ialah tenaga manusia, sistem dan prosedur, struktur organisasi, gaya pengurusan, persekitaran kerja, teknologi, bahan-bahan dan kelengkapan modal (Malaysia, Jabatan Perdana Menteri, 1991).

Antara faktor kritikal tersebut, sumber manusia merupakan faktor paling penting yang perlu dibangunkan secara sistematik dan teratur. Pihak pengurusan boleh membangunkan sumber manusia melalui usaha seperti: (i) melatih kakitangan dalam bidang yang berkaitan dengan kerja; (ii) mewujudkan dan menyebarkan nilai kerja yang positif; (iii) mendorong kakitangan supaya menghasilkan kerja dengan cemerlang; (iv) menggalakkan penglibatan kakitangan dalam menentukan matlamat organisasi dan proses penyelesaian masalah produktiviti; (v) mewujudkan komunikasi yang berkesan di dalam organisasi; (vi) menetapkan piawai prestasi untuk kakitangan; (vii) menempatkan kakitangan mengikut kebolehan dan kemahiran serta pelbagai usaha yang lain. Sekiranya usaha di atas dijalankan dengan menggunakan pendekatan yang sistematik, ia dapat membantu untuk mempertingkatkan prestasi kerja kakitangan sektor awam.

Prestasi kerja banyak bergantung kepada kebolehan dan dorongan seseorang pekerja, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran. Pengaruh persekitaran kerja ditafsirkan melalui persepsi seseorang pekerja terhadap pelbagai dimensi atau ciri sesebuah organisasi. Persepsi terhadap pelbagai dimensi atau ciri organisasi inilah yang didefinisikan sebagai iklim organisasi.

Iklim organisasi boleh ditanggapi secara positif, negatif atau berkecuali. Dalam usaha membangunkan sumber manusia bagi mempertingkatkan prestasi kerja kakitangan dan prestasi organisasi, pihak pengurusan perlu mewujudkan iklim organisasi yang mendorong dan menggalakkan kakitangan menyumbangkan sepenuh tenaga mereka. Apabila Sistem Saraan Baru (SSB) dilaksanakan mulai 1 Januari 1992, satu daripada bidang yang diberikan tumpuan meluas ialah prestasi kerja kakitangan. Prestasi kerja kakitangan ditunjukkan dalam aspek penghasilan kerja penilaian prestasi Sistem Saraan Baru (SSB). Aspek penghasilan kerja yang perlu diukur dan dinilai mengandungi lima kriteria iaitu kuantiti

hasil kerja, kualiti kerja, keberkesanan dari segi kos, ketepatan masa, dan pelaksanaan peraturan dan arahan pentadbiran.

Penilaian prestasi kakitangan sektor awam ialah satu proses berterusan yang melibatkan penetapan matlamat, penilaian tingkah laku dan pencapaian kerja kakitangan secara individu dan berkumpulan dalam jangka waktu yang tertentu. Pergerakan gaji tahunan ditentukan berdasarkan prestasi kerja kakitangan. Pergerakan gaji tahunan ini dikategorikan kepada empat kategori iaitu pergerakan gaji secara melintang, menegak, mendatar dan statik. Sebelum Sistem Saraan Baru (SSB) diperkenalkan, pergerakan gaji adalah sama tanpa mengira prestasi kakitangan (Malaysia, Jabatan Perkhidmatan Awam, 1992).

Satu daripada organisasi kerajaan yang diberikan tanggungjawab bagi melaksanakan program peningkatan produktiviti dan kualiti dalam sektor awam dan sektor swasta ialah Perbadanan Produktiviti Negara (National Productivity Corporation - NPC). NPC yang dahulu dikenali sebagai Pusat Daya Pengeluaran Negara (PDPN) telah ditubuhkan pada tahun 1962.

NPC berusaha untuk menerapkan kefahaman, kesedaran dan kebolehlaksanaan budaya produktiviti dan kualiti di kalangan masyarakat industri yang menjadi matlamat Dasar Pembangunan Nasional dan Wawasan 2020. Wawasan NPC adalah untuk menjadi institut produktiviti dan kualiti negara. Missi NPC adalah untuk membantu mempertingkatkan produktiviti dan kualiti negara. Objektif NPC adalah untuk: (i) membangun tenaga manusia dan enterprais ke arah kecemerlangan; (ii) menasihati kerajaan dan sektor swasta tentang isu dan perkembangan produktiviti dan kualiti; dan (iii) membantu mewujudkan pakar dan kepakaran tempatan dalam bidang produktiviti dan kualiti, pengurusan, keusahawanan dan penyeliaan.

Secara khusus, di antara peranan penting NPC adalah untuk: (i) menerajui penggalakan dan penyebaran maklumat dan isu yang berhubung dengan produktiviti; (ii) mempertingkatkan pembangunan sumber manusia pada peringkat penyeliaan dan pengurusan; (iii) menilai dan memperakukan program-program latihan pengurusan dan penyeliaan, program-program keusahawanan dan program-program produktiviti dan kualiti yang dijalankan oleh sektor swasta bagi orang awam; dan (iv) menjalankan latihan atau program-program latihan yang berhubung dengan produktiviti, kualiti pengurusan dan keusahawanan (Perbadanan Produktiviti Negara, 1992).

Peranan NPC dalam mempertingkatkan produktiviti dan kualiti menjadi semakin ketara apabila semakin banyak organisasi merujuk kepada NPC untuk mendapatkan latihan dalam bidang tertentu bagi melatih semua peringkat kakitangan mereka. Sebagai contoh, pada tahun 1992 NPC telah menjalankan sejumlah 317 kursus yang melibatkan 6,837 peserta.

Apabila NPC distrukturkan semula pada tahun 1991, NPC diberikan peranan yang lebih besar dalam bidang penyelidikan terutamanya penyelidikan bagi memastikan tahap produktiviti untuk sektor kecil dan sektor sederhana ekonomi. Sepanjang tahun 1992, NPC telah melaksanakan 28 penyelidikan yang merangkumi pengukuran produktiviti, sistem gaji dan upah, latihan pengurusan dan prestasi produktiviti dalam sektor pembuatan, perkhidmatan dan pertanian. Usaha mempertingkatkan produktiviti dan kualiti dilaksanakan melalui empat fungsi utama iaitu latihan, penyelidikan, perundingan dan promosi (Perbadanan Produktiviti Negara, 1992).

Satu daripada kategori kakitangan yang berperanan penting dalam melaksanakan program peningkatan produktiviti dan kualiti ialah pegawai perunding. Pegawai perunding NPC terdiri daripada pegawai perunding tingkatan biasa dan pegawai perunding tingkatan kanan. Pegawai perunding NPC berperanan sebagai jurulatih, penyelidik, perunding dan

penasihat kepada organisasi yang memerlukan perkhidmatan NPC. Menurut perangkaan bahagian perjawatan, sehingga Disember 1994, bilangan pegawai perunding yang berkhidmat di NPC adalah seramai 141 orang. Pegawai perunding mewakili sebahagian besar kakitangan NPC dan merupakan antara golongan kakitangan yang paling penting. Kebanyakan tugas yang berkaitan dengan latihan, penyelidikan, perundingan dan promosi dilaksanakan oleh pegawai perunding. Pegawai perunding perlu mempunyai pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang luas untuk merealisasikan tugas latihan, penyelidikan, perundingan dan promosi.

Ciri-ciri profesionalisme seperti sikap mental yang betul, berwibawa, bertanggungjawab, bersih, cekap, amanah, integriti, kreatif, inovatif, mempunyai ciri kepimpinan, pengurusan diri yang berkesan dan akauntabiliti adalah beberapa ciri penting yang perlu dimiliki oleh pegawai perunding NPC bagi menjalankan tugas dengan lebih berkesan.

Secara umum dapatlah dirumuskan bahawa kejayaan untuk melaksanakan program peningkatan produktiviti dan kualiti NPC banyak bergantung kepada tugas yang dilaksanakan oleh pegawai perunding. Pegawai perunding dianggap sebagai golongan profesional dalam bidang masing-masing.

NPC sebagai sebuah organisasi yang mengutamakan pembangunan pekerja-pekerja meletakkan nilai yang tinggi terhadap pegawai perunding. Pelbagai program latihan pendidikan dan kemudahan disediakan bagi mempertingkatkan kemahiran konsep, pengurusan, tingkah laku dan kecekapan teknikal pegawai perunding demi mencapai kecemerlangan dalam bidang produktiviti dan kualiti. Dasar yang berkaitan dengan pembangunan sumber manusia bertujuan membina kerjaya pegawai perunding bagi mempertingkatkan prestasi kerja mereka. Menurut Arshad (1992), usaha ke arah peningkatan prestasi kerja memerlukan perancangan,



arahan dan pengawalan sumber manusia yang terperinci daripada pihak pengurusan.

Di samping usaha di atas, pelbagai usaha telah dilaksanakan bagi memantapkan iklim organisasi NPC. Usaha ini melibatkan pelaksanaan Gerakan Budaya Cemerlang (GBC), penyediaan persekitaran dan tempat kerja yang lebih selesa, pembentukan kumpulan pengurusan yang lebih profesional, struktur organisasi yang lebih fleksibel, penyebaran maklumat yang lebih menyeluruh, pemberian ganjaran yang lebih setimpal dengan prestasi kerja yang dilaksanakan dan pelbagai usaha lain (Perbadanan Produktiviti Negara, 1992).

Program Gerakan Budaya Cemerlang (GBC) dilaksanakan bagi mewujudkan iklim organisasi yang mantap ke arah pencapaian perkhidmatan yang lebih profesional dan cemerlang. Program ini meliputi pelbagai aktiviti. Sepanjang tahun 1992, aktiviti-aktiviti GBC meliputi ceramah bertajuk 'Budaya Korporat' dan 'Budaya Kerja Berancang', Program Bina Insan, Senamrobik dan Hari Keluarga. Aktiviti GBC juga merangkumi Bulan Kualiti yang mengandungi program perhimpunan untuk semua kakitangan NPC dan pelancaran bulan kualiti serta pelbagai penyampaian anugerah kualiti. Program yang lain termasuk Gotong Royong, Kualiti (Q) remaja, sukan di antara National Productivity Corporation (NPC) dengan National Productivity Board Singapore (NPB), Bengkel Perancangan Strategi dalam tahun 1990an, Kualititon, Program Bulan Q di pelbagai organisasi lain, ceramah kualiti di pelbagai agensi kerajaan dan swasta dan pelbagai yang lain (Perbadanan Produktiviti Negara, 1992).

Usaha pembangunan sumber manusia dan program GBC dilaksanakan bertujuan mendorong pegawai perunding NPC bagi mempertingkatkan prestasi kerja mereka dan mengurangkan perasaan kekecewaan dan ketidakpuasan yang wujud di kalangan mereka. Perasaan kekecewaan dan ketidakpuasan yang wujud di kalangan pegawai perunding



NPC boleh membantutkan usaha ke arah mempertingkatkan prestasi kerja pegawai tersebut dan seterusnya mengurangkan keberkesanan pelaksanaan program peningkatan produktiviti dan kualiti NPC.

### **Pernyataan Masalah**

Pegawai perunding NPC ialah sumber manusia yang paling penting di NPC. Pelbagai usaha telah dijalankan oleh pihak pengurusan NPC bagi memantapkan iklim organisasi dalam usaha mendorong pegawai perunding mempertingkatkan prestasi kerja mereka. Usaha ini melibatkan kegiatan usaha rasmi dan tidak rasmi yang dijalankan secara jangka pendek dan jangka panjang.

Usaha yang dijalankan bertujuan membantu pegawai perunding menjalankan kerja mereka dengan lebih cemerlang. Pengetahuan yang diperolehi berkenaan dengan persepsi pegawai perunding NPC terhadap iklim organisasi NPC dan prestasi kerja mereka boleh membantu pihak pengurusan NPC merangka strategi penambahbaikan peningkatan prestasi kerja pegawai perunding dengan secara lebih teratur dan sistematik. Prestasi kerja pegawai perunding dipengaruhi oleh pelbagai faktor iaitu kemampuan, kebolehan, dorongan pegawai perunding sendiri, sumber yang sedia ada dan pengaruh persekitaran kerja di NPC.

Walaupun beberapa usaha telah dijalankan untuk memantapkan iklim organisasi NPC, masih terdapat beberapa rungutan daripada pegawai perunding NPC terhadap usaha tersebut kerana ia dianggap tidak berjaya dalam memenuhi matlamat yang telah ditetapkan.

Daripada pengamatan peribadi dan pengalaman kerja pengkaji, isu yang sering ditimbulkan oleh pegawai perunding NPC ialah masalah ketidakpuasan dan kekecewaan terhadap beberapa dimensi iklim